

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dibahas mengenai teori-teori yang menjadi dasar penelitian ini. Pembahasan ini menjadi pedoman dalam memahami dan menyelesaikan permasalahan yang ada. Hal utama yang dijelaskan dalam bab ini adalah studi terkait, definisi industri lingkungan industri serta klasifikasinya, pengertian bakpia dan sejarahnya, konsep strategi bertahan, serta teori lima kekuatan persaingan Porter (1980).

2.1 Studi Terkait

Sri Susilo (2009) melakukan penelitian mengenai strategi bertahan industri kecil pascakenaikan harga pangan dan energi studi kasus pada industri makanan di kota Yogyakarta. Dalam penelitian tersebut, metode pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara berdasarkan kuesioner, sedangkan metode analisis adalah deskriptif. Hasil dari penelitian tersebut yaitu Strategi bertahan yang diterapkan oleh responden adalah dengan menaikkan harga produk dan atau dilakukan dengan menerapkan strategi bertahan yang lain. Strategi bertahan yang lain adalah dengan menerapkan harga yang tetap atau tidak berubah dan atau diterapkan dengan strategi bertahan yang lain. Hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 86% menerapkan strategi menaikkan harga produk, sisanya sebanyak 14% mengaku tidak menaikkan produk. Berbagai macam strategi bertahan yang diterapkan oleh responden pada dasarnya ditujukan agar usahanya tetap dapat beroperasi atau berproduksi.

Selanjutnya, Sri Susilo (2005) melakukan studi mengenai strategi survival usaha mikro-kecil studi empiris pedagang warung angkringan di kota Yogyakarta. Dalam penelitian tersebut metode pengumpulan data yang dilakukan dengan survei dan wawancara, sedangkan metode analisis adalah analisis deskriptif. Hasil kajian tersebut strategi yang dilakukan oleh pedagang warung angkringan agar tetap mampu bertahan dalam menjalankan usahanya adalah (1) melakukan diversifikasi barang dagangan dan diversifikasi usaha. (2) menaati peraturan yang diberikan pihak kecamatan atau kelurahan dan menjaga hubungan baik dengan pihak lain agar tetap dapat berjualan di lokasi usaha, (3) mencoba adaptif terhadap perubahan lingkungan, misalnya perubahan harga yang mempengaruhi usahanya, (4) melayani pembeli dengan baik, termasuk memberikan kesempatan menunda pembayaran. Sehingga, para pedagang mampu bertahan hingga sekarang dengan menggunakan strategi tersebut.

Rahmana, Iriani, dan Oktarina (2012) melakukan penelitian mengenai strategi pengembangan usaha kecil menengah sektor industri pengolahan. Dalam penelitian tersebut peneliti menyimpulkan bahwa UKM telah memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, yang ditunjukkan kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja sebesar 99,74% dari total serapan nasional dan memberikan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar Rp 1.013,5 triliun atau 56,73%. Namun demikian, dalam pengembangannya menghadapi beberapa masalah di antaranya adalah kurang permodalan, kesulitan dalam pemasaran, struktur organisasi sederhana dengan pembagian kerja yang tidak baku, kualitas manajemen rendah, SDM terbatas dan kualitasnya rendah,

kebanyakan tidak mempunyai laporan keuangan, aspek legalitas lemah, dan rendahnya kualitas teknologi. Berdasarkan hal ini, diperlukan strategi yang komprehensif agar UKM berkembang lebih cepat, permasalahan yang dihadapi dapat direduksi, dan memiliki keunggulan kompetitif. Rumusan strategi pengembangan yang diusulkan adalah menggunakan integrasi pendekatan *Location Quotient* (LQ), *diamond cluster model*, dan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM yang mempunyai potensi yang besar untuk dikembangkan adalah sektor Industri Pengolahan karena memiliki nilai indeks LQ terbesar yaitu 4,277. Selanjutnya strategi pengembangan UKM adalah strategi ST, yaitu strategi menggunakan kekuatan (*strength*) untuk mengatasi ancaman (*threat*). Strategi ini, sebaiknya UKM melakukan diversifikasi produk presisi dengan menggunakan teknologi CNC, CAD, dan CAM. Sehingga, implementasi strategi dalam penelitian tersebut dengan meningkatkan kualitas produk melalui peningkatan kualitas proses dan membina kerja sama yang intensif dengan para supplier untuk memperoleh pasokan bahan baku yang secara kuantitas dan kualitas sangat memadai bagi UKM.

Sriyana (2010) melakukan studi penelitian mengenai strategi pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM): studi kasus di Kabupaten Bantul. Metode penelitian yang digunakan adalah data primer. Data primer diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data dari sumber aslinya. Kajian ini mencakup wilayah kabupaten Bantul Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), khususnya pada daerah-daerah sentra industri. Metode analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan

pendekatan statistik deskriptif. Dari hasil kajian, maka diperoleh beberapa masalah yang dihadapi oleh UKM di Kabupaten Bantul, Provinsi DIY, antara lain: (1) pemasaran, (2) modal dan pendanaan, (3) inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi, (4) pemakaian bahan baku, (5) peralatan produksi, (6) penyerapan dan pemberdayaan tenaga kerja, (7) rencana pengembangan usaha, dan (8) kesiapan menghadapi tantangan lingkungan eksternal. Berkaitan dengan berbagai masalah yang dihadapi UKM, maka diperlukan strategi untuk mengatasinya. Untuk mengembangkan UKM tentu saja tidak hanya dibebankan pada UKM sendiri namun harus memperoleh dukungan seluruh *stake-holders*. Dukungan termaksud diharapkan datang dari asosiasi pengusaha, perguruan tinggi, dinas/instansi terkait di lingkungan pemerintah kabupaten/kota dan provinsi. Di samping itu diperlukan kebijakan pemerintah yang mendorong pengembangan UKM. Pengembangan UKM di Kabupaten Bantul, Yogyakarta pada dasarnya adalah percepatan transformasi UKM dari fase formasi menuju fase stabilisasi.

Hamid dan Susilo (2011) melakukan penelitian tentang strategi pengembangan usaha mikro kecil dan menengah di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta bertujuan untuk menyusun strategi yang operasional dan tepat untuk mengembangkan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Data primer diperoleh dari survei lapangan, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber publikasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah pendekatan deskriptif. Berdasarkan hasil survei bahwa pengembangan UMKM tidak hanya oleh UMKM saja, tetapi juga harus didukung semua *stakeholder*. Dukungan diharapkan datang

dari asosiasi bisnis, perguruan tinggi, dan instansi terkait di kabupaten/kota di DIY. Kebijakan pemerintah juga diperlukan untuk mendorong pengembangan UMKM. Pengembangan UMKM di DIY merupakan percepatan transformasi UMKM dari fase formasi menuju fase stabilisasi.

Hidansah (2011) melakukan penelitian terkait dengan strategi *survival* dan faktor penentu *survival* dalam industri kecil di Kasongan, Bantul, Yogyakarta. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi industri kecil pada saat mengalami krisis ekonomi terutama pada saat perubahan ekonomi di tahun 2008. Penelitian tersebut menganalisis masalah skala industri kecil yang berada di Kasongan, Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur, survei lapangan, wawancara dan analisis regresi. Dalam analisis regresi peneliti menggunakan alat analisis *Multiple Logistic Regression* atau regresi logit. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa dalam skala industri memiliki masalah yang berbeda-beda. Strategi skala industri kecil terdiri dari pemasaran, perubahan orientasi pasar, operasi pengendalian kualitas dan stok barang, keuangan, efisiensi dan peningkatan modal, Sumber Daya Manusia, serta tenaga kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara signifikan hubungan antara lokasi, umur industri, dan orientasi pasar berpengaruh terhadap *survival* industri kecil, yang berada di Kasongan, Yogyakarta. Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa lokasi berpengaruh positif terhadap *survival* industri kecil, industri kecil yang memiliki lokasi strategis akan lebih bertahan dibandingkan dengan industri kecil yang lokasinya tidak strategis. Sedangkan, umur industri kecil berpengaruh negative terhadap *survival* industri kecil.

2.2 Landasan Teori

2.1.1 Definisi UMK

Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini. Kriteria Usaha Kecil Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomer 20 Tahun 2008 yaitu Pasal 6 yaitu terkait mengenai Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:

- a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah). (www.depkop.go.id)

2.1.2 Definisi Industri

Industri adalah sekelompok perusahaan yang memproduksi produk-produk yang dapat saling menggantikan. Dalam lingkungan persaingan, perusahaan ini saling mempengaruhi. Biasanya industri-industri mencakup kekayaan bauran dari strategi-strategi kompetitif yang digunakan perusahaan untuk memperoleh daya

saing strategi dan laba diatas rata-rata. Saat ini perusahaan cenderung untuk berada pada lebih dari dua jenis kelompok industri untuk mengantisipasi memburuknya kelompok industri yang mungkin sudah memasuki tahap kejenuhan. Bahkan, yang lebih besar lagi adanya *owner* untuk memasuki hampir semua sekelompok industri sehingga membentuk konglomerasi. (Amirullah, 2015:39)

Dalam industri usaha kecil dan menengah di Indonesia, memberikan peranan yang sangat penting. Usaha Kecil didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan bertujuan untuk memproduksi barang atau jasa untuk diperniagakan secara komersial dan mempunyai omzet penjualan sebesar 1 (satu) miliar rupiah atau kurang. Sementara Usaha Menengah didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan bertujuan untuk memproduksi barang atau jasa untuk diperniagakan secara komersial dan mempunyai omzet penjualan lebih dari 1 (satu) miliar. Klasifikasi perusahaan kecil dan menengah di Indonesia, secara umum adalah:

- 1) Manajemen berdiri sendiri, dengan kata lain tidak ada pemisahan yang tegas antara pemilik dengan pengelola perusahaan. Pemilik adalah sekaligus pengelola dalam UKM.
- 2) Modal disediakan oleh seorang pemilik atau sekelompok kecil pemilik modal.
- 3) Daerah operasi umumnya lokal, walaupun terdapat juga UKM yang memiliki orientasi luar negeri, berupa ekspor ke negara-negara mitra perdagangan.

- 4) Ukuran perusahaan, baik dari segi total aset, jumlah karyawan, dan sarana prasarana yang kecil.

Secara umum industri dapat didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah, bahan baku, atau barang setengah jadi, menjadi barang jadi dengan memiliki nilai yang lebih tinggi untuk penggunaannya, termasuk kegiatan rancang bangun dan perekayasaan industri.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) 2012, perusahaan atau usaha industri adalah suatu unit (kesatuan) usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan menghasilkan barang atau jasa terletak pada suatu bangunan atau lokasi tertentu, dan mempunyai catatan administrasi tersendiri mengenai produksi dan struktur biaya serta ada seorang atau lebih yang bertanggung jawab atas usaha tersebut.

Kementerian Perindustrian (2012) mendefinisikan industri sebagai kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan/atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi, termasuk jasa industri. Jenis-jenis industri binaan Kementerian Perindustrian dikelompokkan berdasarkan Kelompok Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) Tahun 2009.

Menurut Departemen Perindustrian dan Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) mendefinisikan besarnya modal yang ditanam disebuah badan usaha sebagai kriteria pokok. Badan usaha yang penanaman modalnya dalam badan usaha berupa mesin dan peralatan dan gedung (dengan pengecualian penanaman modal berupa lahan) tidak melebihi Rp 200 juta (sekitar US\$ 100.000 menurut kurs bulan oktober 1991). (Kian Wie, 1994:91)

2.1.3 Klasifikasi Industri

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) 2012 Industri Pengolahan dibagi dalam empat golongan yaitu:

- 1) Industri Besar (Banyaknya Tenaga Kerja 100 orang atau lebih)
- 2) Industri Sedang (Banyaknya Tenaga Kerja 20-99 orang)
- 3) Industri Kecil (Banyaknya Tenaga Kerja 5-19 orang)
- 4) Industri Rumah Tangga (Banyaknya Tenaga Kerja 1-4 orang)

Klasifikasi industri yang digunakan oleh BPS adalah berdasarkan kepada *International Standard Industrial Classification Of All Economics Activities* (ISIC) revisi yang ke 3, dimana ISIC ini telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia dengan nama Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI). Kode baku lapangan usaha suatu perusahaan industri ditentukan berdasarkan produksi utamanya, yaitu jenis komoditi yang dihasilkan dengan nilai paling besar.

2.1.4 Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah serangkaian faktor-faktor merupakan ancaman dari pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan diantara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan. Tingkatan dari lingkungan industri secara eksternal membuat organisasi mampu menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki dampak yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan.

Lingkungan industri bertujuan mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi dan perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain dalam satu wilayah pemasaran. Perusahaan yang dimaksud itu adalah perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang yang sama atau mendekati satu atau sebagai pengganti atau amat dekat sebagai pengganti. Dalam hal persaingan, perusahaan-perusahaan ini saling mempengaruhi. Biasanya, industri terdiri atas berbagai macam strategi bersaing yang digunakan perusahaan dalam mengejar daya saing strategi dan profitabilitas yang tinggi. (Amirullah, 2015:41)

2.1.5 Pengertian Bakpia dan Sejarahnya

Bakpia adalah makanan yang terbuat dari campuran kacang hijau dengan gula, yang dibungkus dengan tepung, lalu dipanggang. Istilah bakpia sendiri adalah berasal dari dialek Hokkian (Hanzi: 肉餅), yaitu dari kata “bak” yang berarti daging dan “pia” yang berarti kue, yang secara harfiah berarti roti berisikan daging (<http://id.wikipedia.org/wiki/Bakpia>). Di beberapa daerah di Indonesia, makanan yang terasa legit ini dikenal dengan nama pia atau kue pia. Bakpia termasuk salah satu masakan yang populer dari Keluarga Cina atau Tionghoa. Bakpia yang cukup dikenal salah satunya berasal dari daerah Pathok (Pathuk), Daerah Istimewa Yogyakarta (<http://id.wikipedia.org/wiki/Bakpia>).

Pada tahun 1948, ada keluarga keturunan Tionghoa bernama *Goei Gee Oe* yang mencoba membuat Bakpia sebagai industri rumahan. Saat itu Bakpia buatannya tidak dijual di toko melainkan dijajakan secara eceran, dari rumah ke rumah. Bakpia buatan *Goei Gee Oe* itu juga belum dikemas dan diberi label

seperti saat ini, melainkan hanya dimasukkan dalam besek (wadah makanan berbentuk kotak yang terbuat dari anyaman bambu). Setelah sekian lama berlalu, peminat Bakpia pun semakin meningkat, sehingga pada tahun 1980 mulai muncul produsen-produsen Bakpia di kawasan Pathuk. Kali ini para pembuat Bakpia tidak lagi menjualnya dari pintu ke pintu melainkan sudah membuka toko di rumahnya. (<http://www.jogja.co/asal-usul-bakpia-pathok/>)

Mengingat masyarakat Jogja cukup banyak yang beragama Islam, pada perkembangannya, isi bakpia yang semula daging babi pun diubah menjadi kacang hijau. Kemudian rasa-rasa dari bakpia dikembangkan menjadi cokelat, keju, kumbu hijau, dan kumbu hitam. (<http://id.wikipedia.org/wiki/Bakpia>). Selain itu, Bakpia pun dikemas menggunakan dos atau kertas karton dengan merk dagang berupa nomer rumah pembuatnya dan dikenal dengan nama Bakpia Pathuk. Pelabelan Bakpia dengan merk dagang berupa nomor rumah itu masih tetap bertahan hingga saat ini. Oleh karena itu, Anda tidak perlu bingung saat melihat merk Bakpia yang terdiri dari angka-angka yang berbeda (<http://www.jogja.co/asal-usul-bakpia-pathok/>).

Lezatnya rasa bakpia menjadikan kue ini menjadi salah satu favorit para wisatawan yang berkunjung ke Jogja. Bakpia bisa didapatkan di toko bakpia atau toko yang menjual oleh-oleh khas Yogyakarta, ada lebih dari 100 merek bakpia. Menemukan oleh-oleh khas yang satu ini bukanlah hal yang sulit, bahkan sangat mudah di dapat. Karena hampir di setiap toko oleh-oleh yang tersebar di seluruh wilayah Yogyakarta menjual kuliner yang satu ini. Tetapi jika anda ingin melihat langsung proses pembuatannya, lebih baik Anda membelinya di pusat pembuatan

Bakpia ini, yakni di Jalan Aip II KS Tubun, Pathok, Ngampilan, Kecamatan Wirobrajan, Kota Yogyakarta, Provinsi DIY (<http://www.jogja.co/asal-usul-bakpia-pathok/>).

2.1.6 Strategi Bersaing

Menurut Pearce dan Robinson (1997) Strategi adalah “rencana main” suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa. (Amirullah, 2015:82)

Menurut Lynch seperti dikutip oleh Wibisono (2006), strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut. (Amirullah, 2015:82)

Anthony dan Govindarajan (1995) juga menambahkan bahwa perencanaan strategis merupakan proses manajemen yang sistematis yang didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun mendatang. (Amirullah, 2015:82)

Menurut Morrissey (1995), Strategi bersaing adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk,

jasa, dan pasarnya di masa depan. Strategi perusahaan merupakan suatu wilayah kajian yang selalu menarik untuk dicermati yang terdapat dua aliran besar yang dapat dijadikan landasan dalam menentukan strategi perusahaan yaitu (Amirullah, 2015:82):

- 1) Strategi-strategi utama (*grand strategies*) merupakan seperangkat alternatif strategi perusahaan yang secara umum dijadikan patokan dalam menentukan strategi yang akan diambil oleh suatu perusahaan.
- 2) Strategi-strategi generik (*generic strategies*) misalnya *Porter's generic strategies*. Keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari dua sumber: bisa dari keunggulan menciptakan biaya yang rendah (*cost leadership*), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk pasar (*competitive scope*) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit.

Selanjutnya membahas mengenai tiga strategi lain dari Porter yaitu :

- a) Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*) adalah strategi yang digunakan organisasi apabila organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya yang dimaksudkan merupakan total biaya produksi, dan bukan pada harga. Pada strategi ini organisasi berfokus pada bagaimana perusahaan-perusahaan mampu memproduksi barang dan jasa dengan biaya yang rendah. Perusahaan yang mampu menciptakan biaya produksi yang rendah tentu saja mampu menjual produknya dengan harga yang lebih rendah dari pesaing, tetapi masih

bisa menghasilkan keuntungan bagi perusahaannya. Ketika perusahaan menerapkan strategi keunggulan biaya, perusahaan harus berhati-hati untuk tidak mengabaikan sumber perbedaan misalnya desain, inovatif, pelayanan, kualitas produk, dan lainnya yang tentunya dinilai oleh konsumen. Dalam penerapan strategi keunggulan biaya suatu perusahaan dapat memperoleh laba yang tinggi walaupun terdapat banyak pesaing yang lebih kuat dan besar. Karena saat perusahaan dalam posisi biaya yang unggul, pesaing akan segera melakukan persaingan berdasarkan harga. Akan tetapi, sebaliknya jika pesaing memang ingin menentang suatu perusahaan untuk bersaing dengan harga, maka perusahaan dengan biaya rendah tetap dapat memperoleh laba.

- b) Strategi Diferensiasi adalah perusahaan akan menggunakan strategi diferensiasi bila ingin bersaing dengan pesaingnya dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan. Keunikan tersebut dapat dilihat dari ciri produk yang menawarkan nilai-nilai yang dicari konsumen. Konsumen akan rela membayar dengan harga premium bagi produk-produk yang dipersepsikan sebagai produk yang unik dan berbeda olehnya.
- c) Strategi Fokus merupakan perusahaan dengan strategi fokus melayani kebutuhan spesifik perelung pasar (*market niche*). Perusahaan bisa memilih strategi fokus berbasis biaya atau diferensiasi. Perbedaanya terletak pada segmentasinya yang lebih kecil. (Kuncoro, 2005:97)

Dalam pasar persaingan yang sempurna, perusahaan tidak lagi dapat mendominasi keseluruhan dari cakupan segmen pasar yang ada. Ada banyak perusahaan yang ikut berkompetisi untuk merebut pasar yang semakin sempit.

Untuk mencapai apa yang disebut sebagai *competitive advantage* perusahaan harus mampu menyesuaikan dengan tantangan perubahan lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun tantangan lingkungan internal. Perubahan eksternal tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman dari luar, untuk memperoleh manfaat yang maksimal dengan mendayagunakan keunggulan organisasi, yang dimiliki saat ini. Sedangkan Penggunaan sumber daya internal apabila secara efektif digunakan bersama-sama dengan keunggulan bersaing akan membentuk landasan bagi pemilihan strategi bersaing yang diimplementasikan yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja.

Menurut Barney (1995), keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan melaksanakan strategi penciptaan nilai secara tidak serentak dengan strategi yang diimplementasikan oleh pesaing yang sekarang ada atau pesaing potensial. Penciptaan nilai dalam definisi ini mengacu pada keuntungan atau pertumbuhan di atas normal (Amirullah, 2015:94). Keunggulan kompetitif memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Keunggulan kompetitif yang dimiliki suatu perusahaan dalam satu aspek persaingan bisa membantu perusahaan melayani pelanggan dengan lebih baik dalam aspek tersebut. Karena keunggulan kompetitif mudah mengalami erosi akibat tindakan para pesaing.

2.1.7 Strategi Bertahan

Strategik berasal dari kata dalam bahasa Inggris "*strategic*". Arti kata dari *strategic* adalah "strategy" yang mempunyai beberapa "entries", diantaranya

adalah “seni dan ilmu untuk merencanakan dan pengarahannya dari operasi militer dalam skala besar (*art and science of planning and directing large scale military operations*)” (Suyadi, 2014:3). Operasi militer yang dimaksudkan bertujuan untuk memenangkan peperangan atau mengalahkan lawan. Setiap perusahaan memerlukan strategi untuk bersaing dengan antar perusahaan. Sehingga setiap perusahaan harus siap untuk mengalahkan pesaingnya. Apabila suatu perusahaan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lainnya maka perusahaan tersebut akan kalah dengan perusahaan lainnya. (Suyadi, 2014:3)

Menurut Sondang (2012:15) istilah strategi semula bersumber dari kalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai “kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu persaingan”. Istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya, karena dalam arti yang sesungguhnya, manajemen puncak memang terlibat dalam satu bentuk “peperangan” tertentu. Dalam merumuskan suatu strategi harus memperhatikan berbagai faktor yang sifatnya kritis.

Pertama: Strategi berarti menentukan misi pokok suatu organisasi karena manajemen puncak menyatakan secara garis besar apa yang menjadi pembenaran keberadaan organisasi, filosofi yang bagaimana yang akan digunakan untuk menjamin keberadaan organisasi tersebut dan sasaran apa yang ingin dicapai. Yang jelas menonjol dalam faktor pertama ini adalah bahwa strategi merupakan keputusan dasar yang dinyatakan secara garis besar.

Kedua: Dalam merumuskan dan menetapkan strategi, manajemen puncak mengembangkan profil tertentu bagi organisasi. Profil dimaksud harus menggambarkan kemampuan yang dimiliki dan kondisi internal yang dihadapi oleh organisasi yang bersangkutan.

Ketiga: Pengenalan yang tentang lingkungan dengan mana organisasi akan berinteraksi, terutama situasi yang membawa suasana persaingan yang mau tidak mau harus dihadapi oleh organisasi apabila organisasi yang bersangkutan ingin tidak hanya mampu melanjutkan eksistensinya, akan tetapi juga meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerjanya.

Keempat: Suatu strategi harus merupakan analisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan akan dihadapi. Dengan analisis yang tepat berbagai alternatif yang dapat ditempuh akan terlihat. *Kelima:* Mengidentifikasi beberapa pilihan yang wajar ditelaah lebih lanjut dari berbagai alternatif yang tersedia dikaitkan dengan keseluruhan upaya yang dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. *Keenam:* Menjatuhkan pilihan pada satu alternatif yang dipandang paling tepat dikaitkan sasaran jangka panjang yang dianggap mempunyai nilai yang paling strategis dan diperhitungkan dapat dicapai karena didukung oleh kemampuan dan kondisi internal organisasi.

Ketujuh: Suatu sasaran jangka panjang pada umumnya mempunyai paling sedikit empat ciri yang menonjol, yaitu:

- 1) sifatnya yang idealistic,

- 2) jangkauan waktunya jauh ke masa depan,
- 3) hanya bisa dinyatakan secara kualitatif,
- 4) masih abstrak.

Dengan ciri-ciri seperti itu, suatu strategi perlu memberikan arah tentang rincian yang perlu dilakukan. Artinya, perlu ditetapkan sasaran antara dengan ciri-ciri:

- a) jangkauan waktu ke depan spesifik,
- b) praktis dalam arti diperkirakan mungkin dicapai,
- c) dinyatakan secara kuantitatif, dan bersifat konkret.

Kedelapan: Memperhatikan pentingnya operasionalisasi keputusan dasar yang dibuat dengan memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana, prasarana dan waktu. *Kesembilan:* Mempersiapkan tenaga kerja yang memenuhi berbagai persyaratan bukan hanya dalam arti kualifikasi teknis, akan tetapi juga berperilaku serta mempersiapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan harkat dan martabat manusia dalam organisasi.

Kesepuluh: Teknologi yang akan dimanfaatkan yang karena peningkatan kecanggihannya memerlukan seleksi yang tepat. *Kesebelas:* Bentuk, tipe dan struktur organisasi yang akan digunakan pun sudah harus turut diperhitungkan, misalnya apakah akan mengikuti pola tradisional dalam arti menggunakan struktur yang hierarkikal dan piramidal, ataukah akan menggunakan struktur yang lebih datar dan mungkin berbentuk matriks. *Keduabelas:* Menciptakan suatu sistem pengawasan sedemikian rupa sehingga daya inovasi, kreativitas dan diskresi para pelaksana kegiatan operasional tidak “dipadamkan”.

Ketigabelas: Sistem penilaian tentang keberhasilan atau ketidakberhasilan pelaksanaan strategi yang dilakukan berdasarkan serangkaian kriteria yang rasional dan objektif. *Keempatbelas*: Menciptakan suatu sistem umpan balik sebagai instrumen yang ampuh bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi yang telah ditentukan itu untuk mengetahui apakah sasaran terlampaui, hanya sekedar tercapai atau mungkin bahkan tidak tercapai. Kesemuanya itu diperlukan sebagai bahan dan dasar untuk mengambil keputusan di masa depan.

Menurut pendapat Audretsch (1997) yang diambil dari (Sri Susilo, 2009:225) menyatakan bahwa bertahan suatu perusahaan tergantung dari:

- 1) *the startup size*, banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki pada waktu perusahaan dimulai,
 - 2) *capital intensity*, mencerminkan biaya produksi yang harus dikeluarkan, terutama untuk biaya-biaya tetap,
 - 3) *debt structure*, struktur modal, terutama yang disebabkan oleh banyaknya bunga utang sebagai beban tetap yang harus ditanggung. Perbedaan nilai dari ketiga unsur itu menyebabkan perbedaan tingkat bertahan suatu perusahaan.
- Kajian mengenai strategi bertahan dan strategi bersaing pada perusahaan-perusahaan khususnya industri mikro-kecil menjadi hal yang menarik. Setidaknya ada tiga alasan yang dapat dikemukakan yaitu

- a) usaha mikro-kecil relatif lebih mampu bertahan terhadap perubahan lingkungan ekonomi, misalnya krisis ekonomi, daripada usaha menengah-besar,

- b) usaha mikro-kecil relatif dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan ekonomi yang terjadi,
- c) usaha mikro-kecil mampu menyerap tenaga kerja, terutama tenaga kerja tidak terampil (Sri Susilo, 2005:162).

Posisi bersaing yang didasarkan pada peran yang dimainkan perusahaan dalam pasar sasaran dibagi menjadi empat, yaitu (Kotler & Armstrong, 2001:71):

- 1) Pemimpin pasar (*Market leader*). Perusahaan dalam suatu industri dengan pangsa pasar terbesar, perusahaan ini biasanya memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi.
- 2) Penantang pasar (*Market challenger*). Perusahaan peringkat kedua dalam suatu industri yang sedang berjuang keras untuk meningkatkan pangsa pasarnya.
- 3) Pengikut pasar (*Market follower*). Perusahaan peringkat kedua dalam suatu industri yang ingin mempertahankan pangsa pasarnya tanpa mengganggu keseimbangan.
- 4) Perelung pasar (*Market nicher*). Perusahaan dalam suatu industri yang melayani segmen kecil yang dilupakan atau diabaikan perusahaan lain.

Menurut Schindehutte dan Morris (2001), Strategi *survival* industri kecil tergantung pada tingkat adaptasinya. Adaptasi mempengaruhi perubahan perilaku strategiknya, meningkatkan kompetisinya, dan mendorong keselarasan dengan lingkungannya. Tidak ada sebuah organisasi yang bersifat statis sepanjang waktu. Berbagai penyesuaian, perubahan serta peningkatan akan searah dengan operasi perusahaannya. Tingkat adaptasi yang timbul dan hasil dari adaptasi selalu

beragam antar perusahaan. Adaptasi organisasi muncul sebagai suatu bentuk koalisi untuk mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi agar tetap *survival* (Sri Susilo, 2009:230)

Pada dasarnya strategi merupakan berbagai tahapan dari jawaban yang optimal terhadap tantangan-tantangan baru yang mungkin dihadapi, baik sebagai akibat dari langkah sebelumnya maupun karena adanya tekanan dari luar. Karena strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan maka strategi memiliki beberapa sifat. Ada tiga sifat strategi, yaitu pertama strategi itu menyatu (*unified*), adalah menyatukan bagian-bagian dalam perusahaan, kedua strategi memiliki sifat menyeluruh (*comprehensive*), yakni mencakup seluruh aspek dalam perusahaan, dan yang ketiga strategi yang bersifat integral (*integrated*) merupakan seluruh strategi yang akan sesuai dengan seluruh tingkat perusahaan, bisnis, dan fungsional. (Sri Susilo, 2009:230)

Sutarta (2005) menjelaskan mengenai dampak perubahan lingkungan bisnis terhadap kelangsungan usaha. Sebagai aktivitas yang diorientasikan untuk memperoleh keuntungan usaha. Sebagai aktivitas yang diorientasikan untuk memperoleh keuntungan secara ekonomis, kegiatan bisnis merupakan bidang yang sangat luas terkait dengan bidang-bidang lainnya. Kegiatan bisnis, baik yang berskala kecil, menengah terlebih yang berskala besar, sangat dipengaruhi lingkungan nasional, budaya, hukum, politik, ekonomi, hankam, dan lain-lain khususnya lingkungan makro ekonomi. Lingkungan bisnis berubah, peta persaingan berubah, pelanggan juga bisa mengalami perubahan minat, kebutuhan, kebiasaan dan masalah. Produsen harus senantiasa memantau perubahan-

perubahan yang terjadi di lingkungan bisnisnya dan berupaya untuk meningkatkan kemampuannya untuk menghadapi dan mengendalikan perubahan yang terjadi.

Menurut Miles & Snow (1978) Strategi bertahan merupakan perusahaan dengan strategi bertahan yang biasanya mementingkan stabilitas pasar yang menjadi targetnya. Perusahaan dengan strategi ini umumnya hanya memiliki sedikit lini produk dengan segmen pasar yang juga sempit. Hal ini dikarenakan mereka hanya berusaha untuk mempertahankan pasar dibandingkan dengan memperluasnya. Dengan lingkup pasar yang kecil, perusahaan-perusahaan dengan strategi bertahan akan merasa lebih fokus untuk bisa mempertahankan pasarnya dari serangan pesaing dari luar. Akibatnya, tidak jarang mereka akan mempersulit para pesaing yang ingin masuk ke pasar yang sudah dikuasainya. Perusahaan dengan strategi bertahan dapat terus sukses mempertahankan strategi ini selama teknologi dan konsep lini produk yang sempit yang mereka pakai itu masih kompetitif. Karakteristik dari strategi bertahan ini yaitu mencari stabilitas pasar, hanya memproduksi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari pasar potensial, mempertahankan bisnis yang telah berkembang dengan baik, melakukan apapun yang diperlukan untuk mencegah para pesaing memasuki lahan mereka, membuat sesuatu yang menyulitkan para pesaing untuk bisa masuk ke dalam segmen pasar dalam industri yang ditekuni (Kuncoro, 2005:88).

2.1.8 Lima Kekuatan Persaingan dari Porter

Menurut Porter ada lima kekuatan persaingan yang akan berpengaruh terhadap profitabilitas suatu industri, yaitu: *the entry of new competitors (potential entrants), the threats of substitutes, the bargaining power of buyers, the*

bargaining power of suppliers, dan the rivalry among the existing competitors.

Keterkaitan antara kelima kekuatan persaingan tersebut dalam menentukan persaingan industri dapat dilihat pada Gambar 2.1



Gambar 2.1

Lima Kekuatan Persaingan yang Menentukan Profitabilitas Industri

Sumber : Porter (1985:3).

1) Persaingan Antara Perusahaan

Komponen ini ditentukan oleh jumlah dan skala distribusi perusahaan dalam industri. Pertumbuhan penjualan industri, struktur biaya perusahaan yang sudah ada di pasar (*incumbent firm*) dan ketersediaan ruang yang potensial untuk mendorong permintaan cenderung menentukan cakupan dan intensitas kompetisi dalam industri. Dalam faktor persaingan antar pesaing dalam industri yang sama inilah yang menjadi sentral kekuatan persaingan. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan mengindikasikan semakin tinggi juga profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun (Kuncoro, 2005:26). Dalam tujuan strategi ini adalah untuk menemukan posisi terbaik bagi perusahaannya, dimana perusahaan tersebut dapat mempertahankan diri secara

tepat dan jitu terhadap berbagai desakan persaingan atau bahkan mempengaruhi desakan persaingan itu sehingga dapat dimanipulasi demi keuntungan posisi perusahaan tersebut. Kekuatan terpadu dari desakan-desakan persaingan tersebut dapat tampak sangat menyakitkan bagi para pesaing lain, namun untuk menghadapi semua itu, ahli strategi tersebut harus bekerja dibawah permukaan bursa persaingan tersebut dan menganalisis setiap sumber utama semua desakan persaingan itu (Usmara, 2003:176).

Intensitas persaingan ini tergantung pada beberapa faktor berikut ini:

- a) Pertumbuhan industri (*industry growth*)
- b) Biaya tetap dan biaya penyimpanan (*fixed and storage cost*)
- c) Diferensiasi produk (*product differences*)
- d) Identitas merek (*brand identity*)
- e) Biaya pengalihan ke barang lain (*switching cost*)
- f) Konsentrasi dan keseimbangan (*concentrate and balance*)
- g) Informasi yang kompleks (*informational complexity*)
- h) Keberagaman pesaing (*diversity of competitors*)
- i) Halangan keluar (*exit barriers*). (Kuncoro, 2005:26).

Selain itu, persaingan diantara para pesaing dalam industri yang sama diidentifikasi sebagai variabel paling hebat karena keberhasilan perusahaan hanya akan tercapai apabila ia mampu menyusun keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Semakin tinggi persaingan antar perusahaan, maka tingkat profitabilitas industri akan semakin meningkat, namun profitabilitas perusahaan cenderung menurun. Dimensi persaingan ini dapat jelas terlihat dalam

persaingan harga, kualitas, dan inovasi. Persaingan akan makin meningkat apabila konsumen dapat dengan mudah beralih merek, ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi, biaya tetap tinggi, produk rusak, ketika permintaan konsumen menurun sehingga pesaing memiliki kelebihan kapasitas, serta keberagaman strategi yang diusung oleh para pesaing industri yang sama.

2) Ancaman dari pendatang baru (*potential entrants*)

Mencakup sejumlah faktor seperti regulasi pemerintah, pencapaian skala ekonomis perusahaan-perusahaan dalam industri, derajat diferensiasi produk dan loyalitas terhadap *merk* di dalam industri, tingkat dan derajat ke khususnya investasi modal, serta ketersediaan akses terhadap *outlet* pemasaran. Sebuah perusahaan tertarik untuk terjun ke dalam suatu industri bila industri tersebut menawarkan keuntungan (*return*) tinggi. Selain itu, para pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas yang baru, yaitu keinginan untuk merebut pangsa pasar (*market share*) dan seringkali juga untuk merebut sumber-sumber penghasilan yang penting. Perusahaan-perusahaan yang mengadakan diversifikasi melalui akuisisi ke dalam suatu industri dari pasar-pasar lain sering memanfaatkan sumber penghasilan yang dimiliki perusahaan tersebut untuk menimbulkan suatu gocangan (*shakeup*).

Ancaman masuknya pendatang baru (*entry*) bergantung pada kekuatan hambatan (*barrier*) yang ada dan reaksi dari para pesaing yang ada yang diperkirakan terjadi oleh pesaing baru tersebut. Jika garis hambatan terhadap masuknya pendatang baru (*entry*) tersebut tinggi, dan suatu pendatang baru bisa memperkirakan munculnya “*feedback*” yang tajam dari para pesaing yang ada,

jelas pendatang baru tersebut tidak akan melakukan ancaman (*threat of entry*) yang serius. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi hambatan masuknya pendatang baru yaitu:

- a) Skala Ekonomi (*Economies of scale*) yaitu mencegah pendatang baru dengan cara mendesak pesaing baru tersebut ke dalam arus ekonomi skala besar atau mendesak pesaing beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Skala ekonomi dalam bidang produksi, riset, *marketing*, dan pelayanan kemungkinan merupakan hambatan –hambatan kunci bagi pendatang baru.
- b) Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*) adalah identifikasi tipe produk yang dihasilkan (*brand identification*) dapat menciptakan suatu hambatan berarti dalam menghadapi ancaman pesaing baru, dengan cara menekan pendatang baru tersebut masuk terlibat dalam persoalan mendasar mengenai loyalitas para pelanggan. Periklanan, pelayanan pelanggan, dengan menjadi yang pertama dalam suatu industri, dan diferensiasi produk merupakan sebagian dari faktor pokok yang memperkuat *brand identification*.
- c) Kebutuhan Modal (*Capital Requirements*) adalah kebutuhan untuk menginvestasikan sumber-sumber keuangan berskala besar dalam berpartisipasi pada bursa persaingan menciptakan hambatan-hambatan sangat berarti terhadap masuknya pendatang baru yang potensial (*threat of eentry*), khususnya jika modal diperlukan untuk kebutuhan-kebutuhan pengeluaran yang tidak dapat diperoleh kembali (*unrecoverable*) dalam periklanan awal dan penelitian dan pengembangan (R&D), modal juga dibutuhkan, bukan

saja untuk fasilitas tetap, melainkan juga untuk kredit pelanggan, inventori-inventori, dan penyerapan kerugian-kerugian awal.

- d) Biaya Tidak Menguntungkan (*Cost disadvantages independent of size*) merupakan perusahaan yang mapan mempunyai keunggulan biaya (*cost advantage*) yang tidak mungkin ditiru oleh perusahaan-perusahaan pesaing yang potensial, tanpa mempedulikan ukuran dan besarnya skala ekonomi perusahaan pesaing tersebut.
- e) Akses Terhadap Saluran-saluran Distribusi (*Access to distribution channels*) yaitu perusahaan baru dalam suatu bidang usaha, tentunya harus mengamankan distribusi produk atau jasanya. Produk makanan baru, misalnya harus mampu menggeser keluar produk lain dari etalase supermarket yang dimasuki melalui persaingan harga, promosi, upaya penjualan yang intens, atau melalui sarana-sarana lain. Makin terbatas saluran distribusi eceran atau grosir, makin besar kesempatan bagi para pesaing lain menguasai saluran-saluran yang ada, jelas semakin kuat juga ancaman masuk pendatang baru yang potensial.
- f) Kebijakan Pemerintah (*Government Policy*) dengan adanya kebijakan pemerintah dapat membatasi atau bahkan lebih awal menutupi kesempatan bagi pendatang baru untuk mengambil bagian dalam industri yang sudah berjalan dibawah naungan kebijakan pemerintah. Pembatasan tersebut dilakukan melalui pengontrolan lewat mekanisme lisensi dan pembatasan untuk akses terhadap bahan baku. Pemerintah juga berperan penting yaitu langsung dengan memberikan banyak pengaruh terhadap hambatan-hambatan

pendatang baru (*threat of entry*) melalui berbagai pengontrolan seperti standardisasi dan regulasi demi keselamatan lainnya. (Usmara, 2003:179)

3) Ancaman dari produk pengganti (*substitute products*)

Barang Substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis (Kuncoro, 2005:27). Daya tarik suatu produk pengganti bagi konsumen ditentukan oleh harga, kualitas, dan *cost* yang harus ditanggung oleh konsumen untuk beralih ke suatu produk (*switching cost*). Produk pengganti tidak hanya membatasi keuntungan-keuntungan yang dapat dicapai pada saat-saat normal melainkan juga mengurangi sumber keuntungan yang dapat diraih suatu usaha pada saat *booming* (Usmara, 2003:190). Beberapa faktor ancaman barang substitusi yaitu (Kuncoro, 2005:27) :

- a) Harga relatif dalam kinerja barang substitusi (*relative price performance of substitutes*)
- b) Biaya mengalihkan ke produk lain (*Switching Cost*)
- c) Kecenderungan pembeli untuk mensubstitusi (*buyer propensity to substitute*).
- 4) Daya tawar pembeli (*buyer's power*)

Daya tawar pembeli produk ditentukan oleh jumlah, skala usaha dari pembeli tersebut, dan derajat keuntungan pembeli terhadap produk tersebut. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kekuatan tawar pembeli. Faktor tersebut antara lain (Kuncoro, 2005:29):

- a) pangsa pembeli yang besar,
- b) biaya mengalihkan ke produk lain yang relatif kecil,

- c) banyaknya produk substitusi (daya tawar pembeli menjadi rendah jika tidak terdapat barang substitusi, sehingga mau tidak mau pembeli hanya mempunyai satu pilihan produk),
- d) tidak atau minimnya diferensiasi produk.
- 5) Daya tawar pemasok (*supplier's power*)

Penyedia input mempunyai daya tawar yang tinggi bila perusahaan tersebut menjadi satu-satunya penyedia bahan baku bagi perusahaan lain yang membutuhkan inputnya. Artinya, penyedia input memonopoli harga maupun kuantitas barang. Para pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar untuk mempengaruhi semua pihak yang berpartisipasi dalam industri dengan cara menaikkan berbagai harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Dengan demikian, para pemasok yang kuat akan dapat menekan profitabilitas dari industri-industri yang tidak mampu untuk mengimbangi kenaikan harganya (Usmara, 2003:184). Berikut ini adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kuat tidaknya kekuatan daya tawar penyedia input (pemasok):

- a) industri pemasok didominasi hanya oleh sedikit perusahaan,
- b) produk pemasok hanya memiliki sedikit pengganti barang substitusi,
- c) pembeli bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok,
- d) produk pemasok merupakan produk yang penting bagi pembeli,
- e) produk pemasok dideferensiasikan,
- f) produk pemasok memiliki biaya pengalihan yang tinggi,
- g) pemasok memiliki ancaman integrasi ke depan yang kuat (Kuncoro, 2005:29).